التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية

أ.طيب سعيد

المركز الجامعي بخميس مليانة

RESUME :
Même si la variable organisationnelle est considérée comme l'un des important éléments intrinsèques de l'activité managériale ,

Les efforts organisationnelles quelques soient leur compétence ne peuvent atteindre la prévision exacte de toutes les conditions qui entourent l'entreprise de production .

L'efficacité organisationnelle est tributaire d'une veille totale des changements enregistrés au sein de l'entreprise de production ce qui exige une flexibilité et une capacité à comprendre et à contenir ces changements.

Cette efficacité du changement organisationnel justifie le passage à la mise à niveau durable dans les entreprises de production .

Pour ce faire ,il faut prendre en considération l'innovation dans la promotion d la qualité des produits et l'ajustement de l'offre par rapport à la demande au moindre coût,

Et ceci pour promouvoir le niveau de fonctionnement de l'entreprise de production en s'investissant dans les systèmes de veille informationnelle et d'intelligence économique qui pourraient constituer un avantage concurrentiel incontournable.

مقدمة :

إن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة وأساسية لتحقيق أهداف المنظمة ولكي تكون هذه الآلية ذات مستوى أداء رفيع وذات فعالية كبيرة يتعين مسبقا أن تحدد الأهداف ويتحتم تجزئتها كي يتم تقسيم الأعمال والوظائف والنشاطات على ضوء ذلك، ومن ثم تبدأ عملية بناء الهيكل التنظيمي الذي يعتبر الإطار العام الذي تصاغ فيه بقية الأسس والإجراءات التنظيمية، المتعلقة بالسلطة والمسؤولية وتوظيف المهام وتدقيق الوظائف، ويحدد تدفق جميع المعلومات أفقيا ورأسيا سواء في شكل نتائج نشاطات أو قرارات أو تبادل خبرات .

وباعتبار أن عنصر التنظيم هو من أهم العناصر والمتغيرات التي تشكل العملية التسييرية من تخطيط ورقابة وتنسيق وغيرها والتي تعمل في حركية وظيفية تكاملية ، فإن جميع ا لمجهودات التنظيمية مهما كانت كفاء ا فإ ا لا تصل إلى مستوى التنبؤ بكافة الظروف والمتغيرات التي تواجه المؤسسات الإنتاجية . إلا أن عملية استمرار التنظيم تتطلب مواكبة دقيقة في التغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسات الإنتاجية وهذا ما يستدعي المرونة والقدرة على تفهم و استيعاب تلك التغيرات، مما يجعلنا نجزم بأن أهداف المنظمة تتراوح من زيادة الكفاءة الإنتاجية إلى ترقية التفاعل الإيجابي مع البيئة التي تعمل فيها .

إذ قد يغيب عن النظر أهمية مواءمة التنظيم للتغيرات الجوهرية الداخلية منها والخارجية وبالتالي نلاحظ مسيرة المنظمة على طريق البناء القائم للتنظيم، رغم حدوث تغيرات جوهرية في أغراضه أو خططه أو سياساته أو موارده أو نموه بصفة عامة، أو في الظروف البيئية المؤثرة في كيان التنظيم .

كذلك فإن مراجعة التنظيم وإحداث التغيرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعايشها ويعمل في ظلها وكذلك تحركا ا المستقبلية .

ومن هنا تتجلى فعالية ومبررات التغيير التنظيمي في التأهيل المستمر للمؤسسات الإنتاجية سواء على المستوى الـ ـهيكلي العام أو المستوى الجزئي المدقق الذي يحدد الوظائف ومواصفات الموارد البشرية المناسبة لها تبعا لموجبات ترقية مستويات أداء الموارد البشرية عن طريق الرسكلة والتدريب والتكوين استجابة لحدوث أي تغيير في بنية قواعد التسيير و فنياته أو حدوث تطوير في العناصر التكنولوجية في عمليات الإنتاج أي مراعاة الجانب الابتكاري والإبداع التكنولوجي من اجل ترقية مستوى الجودة أو النوعية وتصعيد مستوى الإنتاج تبعا لتزايد مستوى الطلب بتكاليف قياسية .

وسنركز من خلال هذه المداخلة المتواضعة على علاقة التغيير التنظيمي بتأهيل المؤسسات الإنتاجية من خلال تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وضرورته ومبررات التغيير التنظيمي وأنماطه ، وكذا مجالات التغيير التنظيمي ومعوقاته والتطوير التنظيمي الذي له ارتباط وثيق بعملية تأهيل المؤسسات ونحدد أهداف التطوير التنظيمي والشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي وغيرها من المفاهيم التي تساهم في ترقية مستوى أداء المؤسسات الإنتاجية وذلك بامتلاكها قدرات تنافسية تستغلها لتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تفوق تنافسي استراتيجي بعيد المدى وذلك عن طريق تطوير مناهج البحث والاستغلال الأقصى والعقلاني لنظام اليقظة المعلوماتية والذكاء الاقتصادي التي تعتبر من مبررات التغيير التنظيمي وتأهيل المؤسسات من أجل تساير الظروف البيئية الخارجية للمؤسسات .

لذلك فإن مراجعة التنظيم وإحداث التغيرات الضرورية به ، أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعايشها و يعمل في ظلها وكذلك تحركا ا المستقبلية.

استنادا إلى ما سبق تتبادر إلى أذهاننا معالم الإشكالية محل البحث ، والتي يمكن بلورتها ضمن السؤال التالي :

كيف يمكن للمنظمة إحداث نوع من التوافق بين المتغيرات البيئية وأساليب ونظم العمل وسلوك الأفراد وصولا إلى مستويات جديدة من الكفاءة والفعالية ؟

وتكمن أهمية البحث في مدى حاجة المنظمة لعملية التطوير التنظيمي خاصة في ظل التغيرات المستمرة في محيطها سواءاً الاقتصادية منها أو السياسية أو الاجتماعية ... الأمر الذي يدفع المسيرين إلى ضرورة التطلع إلى تنظيم أكثر تطورا.

والجدير بالذكر أن النظريات الكلاسيكية واجهت مشكلة التغيير والتطوير التنظيمي، إلا أنها لم تستطع تقديم أفكاراً محددة وواضحة في كيفية الوصول بالتنظيم إلى الوضع الأمثل ولم تكن النظريات الحديثة بأحسن حظ من سابقاتها إلا أنها ساعدت في توليد تيار فكري قوي يرى أن التطوير عملية هادفة لتحسين الإدارة التنظيمية، ورفع كفاءاتها من خلال العمل المنظم من ناحية عناصر التنظيم الداخلية والخارجية، ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة.

I- التغيير التنظيمي :

1-1 مفهوم التغيير التنظيمي وضرورته

1-1-1 تعريف التغيير التنظيمي :

يعرف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

1) ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

2) استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم –خلافا على غيره من التنظيمات، ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر. [1]

من خلال التعريف السابق ، نستنتج أن التغيير يمكن أن يكون في شكلين: [2]

1) **تغيير استجابي** : أي استجابة لعوامل محيطة، اضطرت التنظيمات إلى الاستجابة لها .

2) **تغيير تنبئي** : أي أنه يسبق الأحداث استعدادا لها لهدف التأثير على مجرياتها .

وإن كان النوع الثاني أكثر صعوبة، إلا انه أكثر فعالية، حيث يسبق التنظيم الأحداث عوض انتظار حدوثها للتأثر بها.

1- 1- 2 - حتمية التغيير التنظيمي : إن التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي ولازم،[3] كما أنه عملية مستمرة ومتجددة ، واعتمادا على هذا فان واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تتجنبه . وتتجلى هذه الحتمية من خلال :

1) وجود علاقة وثيقة تربط التنظيم ببيئته، ومن ثم فان كل تغير في ظروف هذه الأخيرة لا بد وأن يكون له انعكاس على أوضاع التنظيم .

2) إن التنظيم إذ يعتمد في جانب من عملياته على الموارد والإمكانيات التي يحصل عليها من تنظيمات أخرى ،سوف يضطر إلى تعديل أوضاعه التنظيمية ، مما يهيئ له القدرة على التعامل مع تلك التنظيمات .

3) إذ يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منجاته على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع ،فإنه يتجه إلى إحدى تغيرات في أوضاعه تتوافق مع رغباتهم .

وعليه فان التغيير أمر محتم ، إذ لا شيء يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة ، ومن ثم فان المنظمة تحوطها باستمرار عوامل التغيير .

إن التغيير يفرض على إدارة المنظمة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور ،بحيث :[4]

1- تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي.

2- تقلل من عوامل التغيير السلبي.

يشمل التغيير كل سيئ في مناخ العمل تقريبا ،فالأوضاع الاقتصادية ،الاجتماعية ،السياسية ،وظروف المنافسة والسوق والوسائل والأساليب الفنية في الإنتاج ،رغبات الناس وقدراتهم ... كلها تخضع للتغيير ،وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة ،ومنه فإن التغيير –مهما بدا بسيطا – يتمثل في أحد أمرين :

1- فرصة جديدة للمنظمة

2- قيد جديد على حركة المنظمة

1-2 - مبررات التغيير التنظيمي وأنماطه :

1-2-1 - الأسباب الدافعة للتغيير و أسلوب مواجهته :

1 - الأسباب :

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع إلى إحداث تغير في أجزائها إلى وجود تغيرات ومشاكل محيطة بها ،و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغيرات المحيطية ما لم يحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ،ويمكن تقسيم التغيرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية.[5]

أ- التغييرات الخارجية :

وهي تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ،ومن صمن هذه التغيرات أو المشاكل الخارجية ما يلي :

1) زيادة حدة المنافسة في السوق ،ولجوء المنافسين الى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق .
2) التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) ، المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة .
3) التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع ،مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح ، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة وغيرها من التغييرات .
4) التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم ،والفروق بين الأجيال وتطلعات الثبات ،و قيم الزواج والتحرر ، وعمل المرأة وغيرها من المسائل.

ب - التغيرات الداخلية :

تواجه المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر في مصيرها ، ومن أمثلة هذه التغييرات :
1) تغييرات في الآلات ،والمنتجات وخطوط الإنتاج ،وغيرها من الأسباب الفنية .
2) تغييرات في هياكل العمالة والوظائف علاقات العمل .
3) تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد .
4) تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
5) تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ .

إن هذه التغيرات تحكم على المنظمات بضرورة التكييف والتغيير ،وتواجه المنظمات المتحجرة والغير قادرة على التصرف حيال التغييرات المحيطة ، بمصير قائم من التخلف والتقادم .

وبناء على هذه الأسباب الدافعة للتغير تتحدد أهداف هذا التغير، أي أن هذه الأخيرة يتم تحديدها بناء على طبيعة المسببات الخارجية أو الداخلية .ويؤدي تحديد الهدف إلى تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات هامة مثل من يقوم بالتغيير ؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره ؟ وبأي أسلوب يتم تغييره ؟

ويمكن تلخيص هذه الأسباب في الجدول التالي :[6]

جدول 01 : مسببات التغيير الداخلية والخارجية

التغيرات الخارجية	التغيرات الداخلية
• تغيير الأوضاع والنظم الاقتصادية (تغيير أسعار العملة ،تغيير نظم الائتمان ،تغيير أسس الإنفاق الحكومي) • تغيير الأوضاع السياسية والتشريعية (قوانين جديدة ،لوائح جديدة ، تنظيم حكومي جديد، تغيير نظام العمل والعمال ...) • تغيير الظروف العامة في المجتمع (الظروف المناخية "جفاف " ، الظروف الاجتماعية والظروف الثقافية)	• تغييرا في التنظيم الداخلي (علاقات العمل ،تدفق العمل بين الإدارات ،الروتين الداخلي ...) • تغيير في كفاءة العاملين . • تغيير في سلوك العاملين ومعنوياتهم .

2- أسلوب مواجهة التغيير :

1- الأسلوب التقليدي :

دفاعي في طبيعته ، ويتخذ شكل رد الفعل ، الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة .

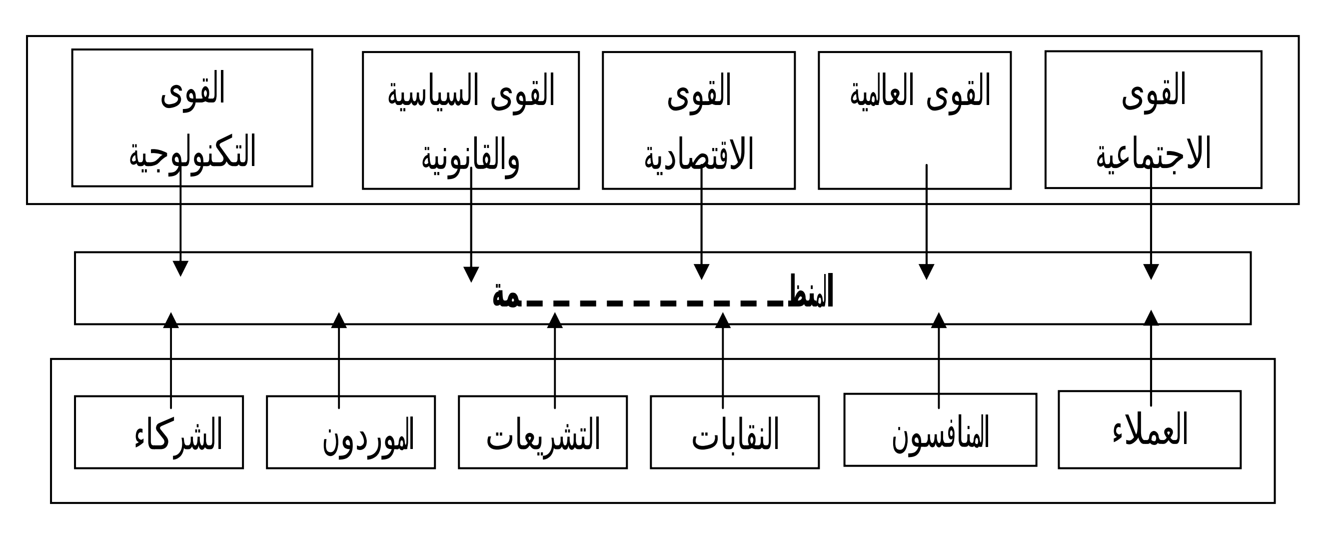
وغالبا في الأسلوب التقليدي تكتفي الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة على التغيير ولكنها تفشل في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغير.

أما الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير ، فيكون توقع التغير (التنبؤ) ، والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل .

وهذا ما يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنشأة وإدارتها :

- نظام جيد لجمع البيانات الخارجية ذات الصلة بمجالات المنشأة .
- نظام جيد لتحليل مؤشرات الإدارة للمنشأة ورصد المؤثرات العامة الدالة على احتمالات التغير .
- نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة وحسم في مواجهة التغير المنتظر .

شكل (01) المنظمة كنظام مفتوح



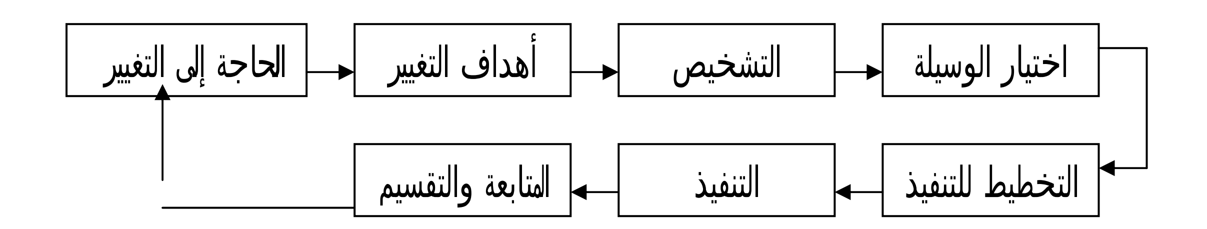
المصدر : علي الشريف ،الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية مصر، ص319

إن أحد طرق تعامل المنظمة مع القوى المكونة للبيئة العامة وبيئة النشاط ، هو التوقع المقدم لاتجاهات تلك القوى ،وقد ثبت علميا أن المنظمة التي تشعر بالحاجة إلى التغير قبل حدوث التغييرات البيئية ثم يخطط للتعامل مع عند حدوثه بطريقة منهجية ، هذه المنظمة تكون أكثر فعالية ، هذه العملية يطلق عليها اصطلاح : "التغيير التنظيمي المخطط".

على العكس من التغير التنظيمي المخطط ،هناك أيضا القائم على رد الفعل ، ويحدث عندما تولي المنظمة اهتماما قليلا بتوقع التغيرات البيئية ،وتنتظر إلى أن تحدث هذه التغيرات بالفعل ، ثم تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغيرات .

خطوات التغير التنظيمي :

عندما تنجح المنظمة في مجهودا ا لتوقع الحاجة إلى التغير فإ ا تصبح قادرة على إدارة هذا التغيير بطريقة منطقية .



تبدأ هذه العملية بالاعتراف بالحاجة إلى التغير ، هذا الاعتراف يمكن أن يأخذ صور التوقع لحدث ما .
بعد تقرير الحاجة إلى التغير ، يقوم المدير بتحديد الهدف من التغير ، بمعنى توضيح أهمية التغير والنتائج المتوقعة منه .
الخطوة الثالثة هي التشخيص ، ويعني قيام المدير بالنظر بطريقة ثانية إلى النظام التنظيمي ككل ، لتحديد التأثيرات المحتملة للتغيير ، الخطوة التي تلي ما سبق ، هي قيام المدير باختيار طريقة تبني التغير المطلوب التنفيذ، التقييم والمتابعة.

أ-2-2 أنماط التغيير التنظيمي :

انطلاقا من مبررات التغيير التنظيمي ،نستطيع التمييز بين عدة أنماط كما يلي : [7]

النمط الأول: التغيير استجابة لضغوط خارجية .

وفي هذه الحالة لا تباشر الإدارة أية إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع إلا إذا حدثت تغييرات سابقة في المحيط التنظيمي ، تجعل استقرار التنظيم في الأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمرا متعذرا. وهنا تعمد الإدارة إلى اختيار التغيرات الواجبة في التنظيم أو بعض عناصره ، وتضعها موضع التنفيذ حين تشتد الضغوط الخارجية .

النمط الثاني : التغيير لحل مشاكل ذاتية :

والنمط الثاني للتغير يحدث بمبادرة من الإدارة لحل بعض المشاكل الذاتية للتنظيم ، وتتعلق هذه المشاكل بأحد الجانبين :

- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البينية المحيطة به .

- ضعف بعض عناصره وعدم توافقها مع البعض الأخر ، والأسلوب المتبع في إحداث هذا التغير هو الاتجاه إلى ما يسمى ب :"إعادة التنظيم La réorganisation "

وهنا تعتمد الإدارة على بعض المؤشرات ذات الدلالة مثل : مشاكل العاملين ، مشاكل الرؤساء في علاقا م مع بعضهم البعض ومع مرءوسيهم ، إخفاق التنظيم بصورة أو بأخرى في تحقيق أهدافه .

النمط الثالث: التغيير دف السيطرة على المحيط

وهدف التغيير في هذه الحالة هو تمكين التنظيم من السيطرة على بعض جوانب المحيط و إخضاعها للتعامل وفق ما يقتضيه التنظيم

3-1 - مجالات التغيير التنظيمي :

ويمكن تصنيفها في الجدول التالي:[8]

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
• استراتيجيات المنظمة • إستراتيجية النشاط • الإستراتيجية الوظيفية	• مكونات البناء التنظيمي • نظام المكافآت • نظام الأداء • نظام الرقابة	• المعدات • تصميم العمل • تتابع العمل • الاتوماتية • نظام معالجة المعلومات	• المهارات • الأداء • الاتجاهات • الإدارات • السلوكيات

1- التغيير الاستراتيجي

عندما تعدل المنظمة من إستراتيجيتها ، وتتبنى إستراتيجية جديدة ، تكون قد دخلت في مجال التغير الاستراتيجي.

على مستوى المنظمة مثلا : قد تتحول المنظمة من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع ، أو قد تتحول منظمة أخرى من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات، وبالمثل قد تستبعد المنظمة أحد الوحدات الإستراتيجية، أو تضيف وحدة جديدة .

كذلك قد تغير المنظمة أكثر من استراتيجيا ا الوظيفية الخاصة بالتسويق ، أو الإنتاج ، أو التحويل، أو البحوث والتنمية أو القوى العامل ، أو حتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي.

2- التغيير البنائي –الهيكلي-

يقصد به أي تغيير موجه إلى جزء من النظام التنظيمي الرسمي ، ومعنى ذلك أن المنظمة قد تتغير من وسائل التنسيق ، أو مستوى التخصص ، أو توسيع أو تصنيف من نطاق الإدارة ، أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات .

في حالات أخرى قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله . ويطلق على هذه العملية اصطلاح " إعادة التنظيم" ، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصرفي . ومن التغييرات التنظيمية الأخرى في هذا الصدد تغير نظام العوائد والمكافآت ، أو نظام تقييم الأداء أو نظام الرقابة .

3- التغيير التكنولوجي :

يأخذ التغير التكنولوجي عدة أشكال أوضحها استخدام طراز آلي لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة ، وتحسين جودة الإنتاج ، ومن الممكن أن يتمثل التغير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه .

وتعتبر الاتوماتية أحد الأشكال الهامة لتغيير التكنولوجيا، وتتجه المنظمات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم إنتاج آلية لا تستعمل العنصر الإنساني إلا في أضيق الحدود .(هذا الاتجاه يحقق ارتفاعا كبيرا في الإنتاجية ، إلا أنه يحتاج إلى استثمارات رأسمالية ضخمة) ، لأن ا ال التكنولوجي لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج فحسب ، بل تعداه أيضا ليشمل النشاط الإداري .

4- التغيير الإنساني :

إن التغير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة ، هذا التغير يشمل ناحيتين متميزتين هما : المهارات والأداء ، الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات .

إن المدراء يمكنهم أتباع ثلاثة مداخل لتحديث المهارات ، وتحسين الأداء :

- الإحلال
- التحديث التدريجي للعاملين (وضع معايير جديدة لاختبار العاملين)
- تدريب العاملين الحاليين لتحسين أدائهم للعمل من خلال تنمية مهارا م .

أما التغير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين فهو التنمية التنظيمية .

وباختصار يمكن التركيز على أهم ا الات التي تشملها محاولة التغيير التنظيمي كالتالي :

- تغير الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أنشطة جديدة أو تغير في أسلوب أداء الإعمال الجارية .
- تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويكون ذلك بـ :

التغيير الكمي للأفراد : بالاستغناء عن بعضهم البعض ، أو توظيف آخرين جدد

التغير النوعي للأفراد : وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم ، من خلال ، نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية .

- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدرة .وهنا يمكن أن نتصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات ، بمحاولة إعادة توجيهها نحو استخدامات أكثر عائدا أو ترشيد استخدامها في نفس المجال .
- التغير في النظم والإجراءات ، حيث أن عملية التغيير تتجه إلى تبسيط إجراءات تطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد ، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الأعمال التنظيمية، وصولا إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم .
- وهناك مجال ينصب على هيكل التنظيم ، وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية .

وعادة ما تتمثل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى ، ويترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى : أفراد ، إمكانيات ، نظم وإجراءات .

1-4 - إدارة التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي تلاقي صعوبة بالغة ، ويرجع ذلك الى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به، وعليه وجب على القائمين وقبل أن يبدؤا في تنفيذ عمليات التغير والتطوير أن يقوموا بعملية التخطيط والتنظيم له.

ويقصد بعملية تخطيط التغير، هي وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك ، وخطة التغير يجب أن تحتوي في أجزائها على العناصر التالية :[9]

1- كيف يمكن التعرف على مشاكل المنظمة ؟
2- كيف يمكن جمع المعلومات عن المشاكل؟
3- ما هي مشاركة أجزاء وأفراد المنظمة في جمع المعلومات ؟
4- كيف يمكن تشخيص المشاكل وبدائل الحلول ؟
5- ما هي وسائل الاتصالات المستخدمة في تداول المعلومات عن خطط التغيير ؟
6- ما هي طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير ؟
7- ما هو الشيء الذي سيخضع لعملية التغيير (الأفراد/الجماعات/ التنظيم) ؟
8- ما هي المراحل التي سيمر بها التغيير ،والأزمنة المرتبطة بذلك ؟
9- ما هي الأدوات والوسائل التي تستخدم في إحداث عملية التغيير ؟
10-من الذي سيقوم بعملية التغيير، أو ما هو دور المستويات الإدارية والتنظيمية في إحداث التغيير؟

أما تنظيم التغيير : ونقصد به من يقوم ،ومتى ، وكيف تتم عملية التغيير التنظيمي ؟

أما عن من يقوم بعملية التغيير ، فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي تشترك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول ، كما تعني من الأفراد داخل هذه المستويات فيشترك في هذه الخطوات ، وما هي درجة المشاركة ويمكن التمييز هنا بين ثلاث حالات : الأولى أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا والثالثة : حيث تشترك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في التغيير في نظام واحد .

أما من حيث متى تتم عملية التغيير ، فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا ما شابه الجدول، أو الخطة الزمنية و التي تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير بشكل زمني ، بحيث يكون ذلك مرشدا للتنفيذ ، وملزما بإتباعه ؟ أما من حيث كيف تتم عملية التغيير ، فإننا نتناول فيها الأدوات التي تستخدمها لإحداث التغيير و تتحدد طبيعة المشكلة بحسب المناخ المتاح وبحسب الشيء الذي سيخضع للتطوير .

فبالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان لان دراسة السلوك الإنساني و استجابته لعمليات التغيير تلزمنا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم بالشكل الذي يقلل من المقاومة وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له .

1–5 -معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه :

1-5-1 مظاهر مقاومة التغيير وأسبابها :

رغم أن التغيير ظاهرة عالمية لا يمكن تجنبها ، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة ، إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عام .لمقاومة التغيير إيجابيات ، منها دفع المسئولين إلى التمهل في تنفيذ التغيير وزيادة التفكير في ضرورته. وغالبا ما يجهل المسيرون أسباب المقاومة ، وفيما يلي أربعة أسباب تساعد على فهم دوافع ذلك:[10]

1- ارتباط بالاعتبار النفسي : يقاوم العمال التغيير التنظيمي في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفتقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فان غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم ، ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة ، التي قد تترتب عن التغير .

إن شهد العامل بأن التغير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية، غالبا ما تنتج المقاومة ، وقد حدد "Bedian" هذه المصالح فيما يلي :

- القوة : السلطة
- النفوذ : الزيادة في المدخول أو ما يشبه ذلك .
- المقام :الاحترام والقبول من طرف الآخرين .
- درجة الجهد المبذول : تجنب الظروف التي تتطلب مجهودا أكبر.
- الأمن : الوقاية ضد الخسارة في القوة الشخصية أو المقام أو المدخول .
- الكفاءة المهنية : الاحترام من طرف مجموعة العمل بسبب الكفاءة .

2- قلة الفهم: يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الأطراف المقدمة للمشروع وإعطاء اقتراحات التعديل .إن تسوية المعلومات الناتجة عن عدم الثقة ، يؤديان إلى عدم فعالية الاتصالات والتغيير ، لهذا يجب أن تخلق ظروف مناسبة وسليمة، بحيث أن العمال لا يقاومون التغيير .

3- اختلافات التقييمات : تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح يكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة ، وهنا يظهر جانب إيجابي للمقاومة ، لأنها تساعد على دفع المسئولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة ، وإعادة الحسابات والتحليلات حتى تتوحد التقييمات والتوقعات .

4- انخفاض مستوى التسامح مع التغيير : يمكن للمقاومة أن تكون نتيجة لقلة التسامح مع التغيير للأفراد قابليات متفاوتة لتقبل التغيير ، إذ أن الجهل بما سينجر عن التغيير ، وما قد ينتج عنه تهديد لمصالح كثير من العمال ، يؤدي إلى عدم التسامح معه ، كما أن هناك أفراد يقاومون التغيير رغم أنهم مقتنعون بضرورته ، حيث يخافون من عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة ومع عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل .

2-5-1 طرق الوقاية من الوقاية وطرق علاجها :[11]

لقد تحدثنا عن أسباب مقاومة التغيير ، فما هي الطرق والاستراتيجيات المساعدة على مواجهة المقاومة وتسهيل عملية إنجاز التغيير التنظيمي ؟

1- **التربية والاتصالات :** تهدف هذه الطريقة إلى توحيد التصور من خلال الشرح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات ،وتقبل الاستفسارات ، وشرح الملابسات والنقط الغامضة .كل ذلك يساهم في تقارب الأفكار وتوضيح حسن النوايا وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغيير التنظيمي .

2- **المشاركة** في **تخطيطها التغيير** : أحسن طريقة لإزاحة أي التباس أو غموض في نوايا المسئولين هو إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير والسماح لإبداء آرائهم ،وتساؤلاتهم ،وتقديم تحفظات وشرحها وطرح اقتراحاتهم ، ومناقشتها وهو ما يشعرهم بمسئوليتهم في التنظيم ، وبالتالي يسهل إجراء التغييرات التي تكون في صالح التنظيم .

3- **الوقوف إلى جانب المعنيين بالأمر** : تتمثل هذه العملية في أخذ انشغالات المقاومين بعين الاعتبار ومساندتهم ،والقيام بالإجراءات الضرورية لطمأنة العمال الذين تمسهم عملية التغيير ، وتقديم المساعدة والمساندة لهم ، من تسهيل تكيفهم واندماجهم في التنظيم الجديد والظروف المستحدثة ، لأن شعور العمال باهتمام الإدارة بهم ، واقتناعهم بعدم تخليها عنهم ، يساهم في طمأنتهم وتسهيل قبولهم للتغيير وتكيفهم معه .

4- **تفاوض التغييرات** : يمكن إجراء مفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزعوم إجراؤه والاتفاق على ما يمكن قبوله ، وما يمكن تعديله من طرق وإجراءات ، من أجل الحصول إلى حل وسط مرض لجميع أطراف التنظيم .

5- **المناورة** : عند فشل الطرق الأخرى الهادفة إلى مساعدة العمال وإقناعهم بقبول التغيير التنظيمي ، كثيرا ما يلجأ المسئولون إلى طرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير وتنفيذها ، وفرض الأمر الواقع على العمال وهي طريقة يجب تجنبها وعدم اللجوء إليها إلا في حالات الضرورة القصوى ، لأن عدم إشراك العمال في سيرورة التغيير ورفضهم له كفيل بإيجاد إحباط لدى العمال.

يقول "Machiavéli :

"There is nothing difficult to handle nor more doubtful of success nor more dangerous to conduct than to make one self the leader in introducing o new order of things.For the man who introduces it has for enemies all those who well out of the order and has lukewarm supporters in all those while do well the new order ."

رغم ما يشير إليه رأي ميكيافليي من صعوبات ، تصل إلى حد التشاؤم في مواجهة مقاومة التغيير إلا أن هناك طرق إذ انتهجت زالت تماما أثار المقاومة ، وعلى العموم فإنه من اجل إنجاح عملية التغيير يتعين :[12]

-إشراك الناس في التغيير ... إن تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أ م اشتركوا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسهم واشتراكهم يجب أن يتم بجعلهم يتعرفون على متى ، ولماذا، وأين ،وكيف يتم التغيير؟. إن اشتراك الأفراد يجعلهم يحسون بأ م جزء من النظام ، وأن الإدارة لا تخفي شيئا عنهم، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير، وقد يكون أنسب طرق المشاركة في تشخيص المشاكل ومناقشة أمراض العمل وإعراضها وعواقبها الوخيمة. فان كان من السهل على الأفراد أن يقوموا بالتشخيص فسيكون من السهل اقتراح أو تقبل العلاج .

-تزويد الناس بمعلومات مستمرة ... إن حجب الأفراد في ظلام عدم المعرفة بما يحدث ، وإعطائهم معلومات محددة ، أو معلومات غير سليمة ، أو معلومات غير كاملة ، هو مؤشر لبدء قلق العاملين و امسهم وتغامزهم بما يحدث ، وسرعان ما تبدأ الإشاعات ، ويخلق ذلك الوضع جوا من عدم الثقة ، أن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة أفضل لأ ا تعطي فرصة للعاملين للتفاعل مع المعلومات ، أما نقص المعلومات فإ ا تؤدي إلى الشعور بقلة الحيطة .

-خذ بعين الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل ... على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان أن لا يفسد أو يؤذي عادات العاملين أو قيمهم والتي قد تمس عادات تناول الطعام وتبادل الحديث والإجازات وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل وصداقات العاملين، ومواعيد الحضور والانصراف وما شابه من عادات راسخة في سلوك العاملين ، على الأخص لو أ ا غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها .

-إشعال حماس العاملين يؤدي إلي رفع رغبة الفرد في المشاركة والالتزام بالتغيير ن فعلى سبيل المثال إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس ، وتحقيق الذات ، والإحساس بأن الفرد نافع ن والرغبة في الحصول على المعلومات ، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج ، والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير ، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية .

-استخدام أسلوب حل المشاكل ... يقال أن عملية إلى التطوير والتغيير هي عملية مستمرة ، وتصل إلى مستوى زرع سلوك محدد في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل ،وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير ، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل ، ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل ،وتقييم البدائل واتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول ، وأخيرا تطبيق ومتابعة الحل ، كما يمكن تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية .

وعلى العموم فان نجاح مجهودات التغيير يتوقف حسب الدكتور سعيد يس عامر على سبعة أجزاء تعد دليلا لفعالية مجهودات التغيير :[13]

1-إطار عام للتغيير ويتضمن عناصر هامة مثل نقاط القوة الظاهرة أثناء إحداث التغيير ونقاط الضعف وعوامل النجاح .

2-مجهودات قادة التغيير : الاستراتيجيات والتغييرات الجارية والمشكلات الإنسانية والموارد اللازمة والأخطاء التي تحدث .

3-الاستعداد للتغيير من حيث خطة التغيير ومدى وضوحها ، ومزايا التغيير المتوقعة وتعضيد الإدارة العليا والمشكلات المحتملة والمعلومات المطلوبة وحوافز العاملين وإجراءات التطبيق .

4-الموارد البشرية اللازمة : قادة وأفراد التدريب والإعداد اللازمين .

5-ويتعلق بالتطبيق الذي يجب أن يتلاءم مع الظروف المحيطة .

6-استمرارية مجهودات التغيير والدور الذي يمارسه قادة التغيير .

كما جسد عدة مبادئ لإدارة التغيير من أجل فعاليته كما يلي :[14]

1 -خصوصية الجانب المادي للتغيير وسرعة معدلات الإبتكارية المادية .

2- أهمية العنصر الإبتكاري الذي قد تحصل عليه المنظمة من الخارج عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات اللازمة .

3- سهولة تطبيق التغيير إذ حظي بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب في نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تخفى مقاومة التغيير .

4- وجود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظي، والنمط التقدمي، والأخير هو الذي يحقق فعالية التغيير .

5- يقابل ذلك وجود أنماط أخرى ترفض التغيير وتعجز عن الاستفادة منه.

6- كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع .

7- من ثم فإن تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فعاليتها .

8- المدير البيروقراطي معيق هودات التغيير .

9- يقبل الأفراد التغيير بشكل أسرع إذا أتيحت الفرصة للمبتكر الأصلي أن يطبق ابتكاراته.

10- تتكاثر معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة الأفراد في وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار ، وبسبب الخوف من فقدان هذه الوظائف .

11- تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاص .

12- يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.

13- وأخيرا فان التطبيق الفعلي والممارسة هو ا ال الحيوي لاختبار فعالية التغيير .

2 - التطوير التنظيمي :

2-1 - ماهية التطوير التنظيمي ونشأته التاريخية :

2-1-1 - ماهية التطوير التنظيمي :

إن مفهوم التطوير التنظيمي واسع عام ، وهذا لاختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه ، ولكن سوف نورد تعريفا مبسطا محددا للتطوير التنظيمي كما يلي :

" التطوير التنظيمي هو نشاط طويل المدى ، يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل ، وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم ".[15]

ومن خلال هذا التعريف ، نجد أن التطوير التنظيمي يرتكز على مجموعة من العناصر :

1 – نشاط أو خطة طويلة المدى : إذ تأخذ خطة التطوير التنظيمي على الأقل سنة وتعتمد عادة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات .[16]

2- التجديد وحل المشاكل : وذلك من خلال تطوير لأسلوب يتشكل من أنظمة وإجراءات تكفل للمنظمة تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع الحلول ،وتطبيق الممارسات الجديدة بعد اختيارها .

3- تطوير شامل في المناخ السائد (بيئة المنظمة): ويقصد بالمناخ السائد أو بيئة المنظمة كل من المنافسين ، الموردين ، المستهلكين ، المساهمين ، الهيكل التنظيمي ، جماعات العمل والأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل ، طبيعة الأساليب التكنولوجية وغيرها ، ففهم هذه العناصر ومعرفة كيف تؤثر في مارسات المنظمة هو الذي يستند عليه حل المشاكل وتجديد الممارسات .

4- زيادة فعاليات جماعات العمل : إن نجاح التطوير مرهون بإجراء اتصالات مفتوحة ووجود تنسيق بين الإدارتين ، وبذل تعاون في جمع البيانات عن المشاكل وتحليلها واقتراح الحلول لها من خلال لجان مشتركة .

5- العنصر الخارجي :ويعمل الطرف الخارجي كعنصر محرك ودافع للتغيير من خلال تشخيص المشاكل وتدريب العاملين واقتراح بعض أساليب التطوير أو غيرها ، ونذكر من بين العناصر الخارجية مكاتب الاستشارات الإدارية ، أساتذة الإدارة ...الخ

2-1-2 نشأته التاريخية :

منذ 1946 بدأ الاهتمام بتطوير التنظيم كمجال دراسي للمستقبل ، وذلك من خلال أعمال السيكولوجي "كوريت لوين kurt Lwin "ومساعديه بالمعهد التكنولوجي لماتساشيوساتس Massachusetts Institute of Technology)[17] أدى إلى بروز التنظيم كمجال علمي يهدف إلى توفير الحلول المناسبة للتنظيمات نظرا للصعوبات المتزايدة في مواجهة التغييرات السريعة التي تحدث في المحيط .

2-2- أهداف التطوير التنظيمي :

يهدف التطوير التنظيمي إلى جملة من الأهداف :

1-تنمية تنظيم متجدد وحيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت ، بل تتوفر له القدرة على حرية الحركة وإعادة التشكيل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة.[18]

2-اختيار الشكل التنظيمي على أساس الهدف أو الوظيفة ، لأن يكون هناك تعارض بين هذه الأخيرة والشكل التنظيمي .

3-الزيادة في فعالية التنظيمات من خلال إعادة تنظيمها ، وإنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات واقامة وسيلة اتصال أساسية تضمن توفير المعلومات .

4-خلق جو من الثقة والتعاون بين الأفراد والجماعات ، والقضاء على احتمالات الصراع والتناقض بينها.[19]

5-تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة اعتمادا على مبادئ وأسس العلوم السلوكية الحديثة .

من خلال مفهوم التطوير التنظيمي الذي رأينا أنه عبارة عن عمل مستمر ومنتظم يتم وفقا لخطط موضوعية مستهدفا الارتفاع المستمر بكفاءة التنظيم يمكن أن تحدد بعض الشروط الرئيسية الواجب توافرها لفعالية التطوير التنظيمي .

2-3- الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي :

1- وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي .

2- اقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي .

3- ارتباط عملية التطوير التنظيمي بأهداف المنظمة .

4- الاقتناع بان عمليات التطوير التنظيمي أقرب إلى الاستثمار بعيد الأجل ولا يحدث آثارا بسرعة

5- استخدام أسلوب العمل الجماعي وهذا لتغطية كل الجوانب المتباينة للتنظيم .

6- محاولات التطوير التنظيمي تنصب على الجماعات لا على الأفراد .

2-4 مراحل التطوير :

1- **التحري** : ويتمثل في الاتصال بأكبر عدد من الأفراد الذين لا علاقة لهم بالمشكل التنظيمي المهتم بدراسته ، و دف هذه المرحلة إلى تحديد أهداف التغيير ، وواقع العلاقات بين مختلف المصالح ، والتعرف على نظرة المعنيين بالأمر إلى واقع المشاكل المطروحة ، والى تصورهم للتغيرات الواجب إحداثها .

2- **التشخيص :**

هنا يتم التعرف بدقة على مشاكل التنظيم وإيجابياته وسلبياته ،وهنا يجب شرح النتائج المتوصل إليها للمسئولين ، وإقناعهم بأهمية النتائج المحصل عليها .

3- **وضع برنامج التدخل :**

يقوم المتدخل بوضع خطة دقيقة يهدف من ورائها إلى تطوير التنظيم وتجسيد التغيرات والإصلاحات المرغوبة،وهنا يحاول المتدخل أيضا الحصول على نوع من الإجماع على خطته بين المسئولين والعمال الذين يشملهم التغيير .

4 **-التدخل الحكومي :**

يختار المتدخل هنا مصلحة يبدأ فيها تنفيذ مهمته ، باستعمال الطرق والتقنيات المستعملة في تطوير التنظيم (اجتماعات ، المناقشة ، مجموعات العمل ، حلقات دراسية وتكوينية ..)

5-**توسيع التدخل :**

يقوم هنا المتدخل بتوسيع عمله ليشمل مصالح ودوائر أخرى ، مستفيدا من خبرته التي يكتسبها من خلال أعضاء التنظيم في المراحل السابقة .

6- **مرحلة متابعة وتقييم النظام الجديد :**

تضم هذه الخطوة جمع معلومات عن نواتج العمل،ويتم ذلك بعدة طرق

2-5 **-من الذي يقوم بالتطوير التنظيمي :**

يمكن أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير ، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير ، كما يمكن أن تعتمد المنظمة على البديلين في نفس الوقت ، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير ، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير .

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الطرق الثلاثة :



ونجد من خلال الشكل أن هذه الطرق تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع با العاملون في اتخاذ قرار التطوير التنظيمي.

الخاتـمـة :

إن التغيرات المتكررة والمفاجئة التي تتعرض لها التنظيمات تساعد على تعميق التناقضات والصراعات داخل التنظيمات، لهذا يحتم علينا استعمال طرق عملية لحل المشاكل التنظيمية عن طريق التعاون مع الإطارات والعمل للحصول على ثقتهم والتزامهم بتنفيذ التغيرات الضرورية وإنجاحها، وهذا ما يهدف التطوير التنظيمي إلى تجسيده عن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل الرفع من فعالية التنظيم والزيادة من تعاون أعضائه ويتجلى هذا بوضوح لا سيما في المؤسسات الإنتاجية التي تكون فيها نتيجة الأثر الإيجابي للتحسين والتطوير التنظيمي بينا من خلال ترقية جودة المنتجات من ناحية البنية الفيزيائية أو الكيميائية للسلعة أو الناحية النوعية المرتبطة بالمقاس أو الشكل الخارجي والجمالي للسلعة المقدمة وهذا يعني ضرورة التغيير التنظيمي في اتجاه التطوير المستدام للبنية الهيكلية لجميع المصالح والبنيات حذفا ودمجا وتوسعة استجابة للإلحاح التغيير التي تفرضه البيئة التنظيمية. وإن كان لابد من الإشارة والتدقيق في ضرورة هذه الاستجابة الإيجابية تبعا لتأثير كل متغير خارجي في جملة المتغيرات التنظيمية الداخلية، فعند نشوء أي ترقي في مستوى الذوق الاستهلاكي نتيجة لتغير الثقافة الاستهلاكية المتعلق بمواصفات الجودة التي تحقق أكبر قدر من الإشباع، فهذا يعني تغير مدخلات نظام التنظيم الذي أن يستجيب للدراسات التسويقية مما يستدعي ترجمتها إلى مواصفات ذات كيانات مادية تستجيب لهذه الرغبة مما يؤدي منطقيا وعمليا وفق نتيجة هذه الدراسات المتعلقة بتحديد المردودية أو هوامش الربح المستحصلة إلى توفير الجانب الفني والتكنولوجي الذي يناسب هذا التطوير مما يعني توفير كفاءات من الموارد البشرية المتخصصة لضمان تسيير هذا النمط من الإنتاج. ويكون هذا إما باستقطاب انتقائي خارجي وإما عن طريق التدريب أو التكوين أو الرسكلة الداخلية للموارد للمنظمة من أجل ترقية مستوى أداءا م وهذا نمط من أنماط ترقية التأهيل في المؤسسات وقد يكون التطوير التنظيمي استجابة ملحة للتوسع السوق بسب الطلب الفعلي المتزايد

مما يعني ضرورة تنمية قاعدية هيكلية على مستوى الإنتاج وعلى مستوى التموين وعلى مستوى الصيانة والتسويق، إذ أي تغيير في أي جزئية من الجزئيات المشكلة للمزيج التسويقي أو المؤثرة في توجيه القرار الاستهلاكي لدى الفرد أو المنظمات يؤدي ضرورة إلى تغيير في البنية الهيكلية للوظائف أو تغيير في نمط تدفق المعلومات الأفقية أو الرأسية وتحليل التقريرات الشهرية أو السنوية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. ومما يمكن تأكيده أن عملية التغيير التنظيمي لابد أن تكون مؤشراً من مؤشرات التأهيل المستدام من أجل تنسيق الجهود وتوجيه الطاقات والموارد التي تمتلكها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية وذلك عن طريق الاستشراف والتدقيق في تحليل المحيط الخارجي ومن أجل محاولة إحداث التغيير قبل نشوء أي تغير قد يفرض على المنظمة وقد لا تكون هذه الأخيرة في أنسب حالة إستعدادية للمواجهة . وهذا يؤكد ضرورة البحوث التنظيمية المستدامة التي تتعلق بالأساس بالموارد البشرية لأ ا العنصر الحي والحركي الذي يضمن استمرار النمو والنشاط وتحقيق تفعيل أمثل لجميع القدر ات التنافسية من اجل تحقيق تفوق تنافسي مستدام.

ومن خلال هذه الطروحات نستشف أن عملية تأهيل المؤسسات سواء الخاصة بالوظائف الأساسية أوالفرعية، الوظائف الإدارية أو التقنية هي عملية حاسمة ولابد أن تدرس بدقة منة الناحية المالية، الفنية والأدائية ، وحين إذ نستطيع التلميح إلى بعض الاقتراحات التي ينبغي أن توضع في خانة الاهتمام عند اتخاذ أي قرار من قرارات التأهيل أو إعادة التأهيل :

- لابد من التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة على اختلاف مستوياته المهنية والوظيفية باعتباره القوة الحية ومصدر الطاقة والسبب الفعال لخلق القيمة المضافة.
- التركيز على الجانب الإبداعي والابتكاري لدى الفرد داخل المنظمة باعتبار أن الجودة لا يصنعها أهل الاختصاص فقط لأن أي تطوير في العملية التنظيمية العنصر المحوري فيها هو المورد البشري.
- ضرورة تشكيل نسق فيتدفق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة مما يعني إحداث مرونة ليس فقط من حيث العلاقات الموضوعية الخاصة بالعمل ولكن أيضا ضرورة إحداث توافق وانسجام علاقاتي بين مختلف الافراد المشكلة لهذه البنيات.
- أهمية إشراك جميع الموارد البشرية على اختلاف مستويا م المهنية باتخاذ القرار التغييري من أجل أن لا يعتقد أو يحس هذا الفرد أن قرارات التغيير قد فرضت عليه فرضا .
- لابد أن توجد علاقة منطقية وظيفية تكاملية بين أدوات وفنيات التغيير والتطوير التنظيمي وترقية مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة .
- إن التغيير التنظيمي لابد أن يرتكز على بنية هيكلية تسمى نظام اليقظة المعلوماتية .
- لابد أن يكون تبرير منطقي لأي تغيير تنظيمي أو تطوير تنظيمي يحمل عدة أبعاد نفسانية واقتصادية واجتماعية.
- عملية الإبداع والتطوير الإبداعي لابد أن تكون مرتبطة بالتطوير التنظيمي وفقا لمنظور الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة .
- مراعاة مدى تناسق وتناسب أي تطوير تنظيمي من حيث الإنفاق مع نسبة المردودية الناتجة من جراء تفعيل واستثمار واستغلال وتطوير جميع الموارد المتاحة للمنظمة .
- إن عملية التطوير التنظيمي هي الضرورة الملحة تضمن تكيف المنظمة مع المحيط الخارجي وتعطي لها نفسا جديدا ورؤية استشرافية أوضح أدق من أجل توسيع حصتها السوقية .
- التركيز على التطوير التنظيمي باعتباره ميزة تنافسية هامة لأن أي عملية تغييرية تنظيمية تستدعي تغيير حاسم في إجراءات الرقابة وتطوير فنيا ا لأ ا مؤشر هام في تحدي مستوى الترقي ومجالات الانحراف بينما هو تقديري وفعلي .
- لابد أن تبنى فلسفة التطوير التنظيمي على فكرة مرجعية مفادها أن العنصر البشري هو استثمار رفيع المستوى وليس تكلفة فقط .
- ضرورة مراقبة مدى فعالية أي تغيير أو تطوير تنظيمي في تطوير آداءات مختلف الوظائف داخل المنظمة.

الهوامش

[1] - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، الأردن، الطبعة الثانية 1994 ص321

[2] - بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للطباعة والنشر ن ص152

[3] - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات 1975ص 239

[4] - علي السلمي ، الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ص225

[5] - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية ، الطبعة السابعة ،2000ص435

[6] - نفس المؤلف ، الإدارة المعاصرة ص 250

[7] - نفس المؤلف ، تطور الفكر التنظيمي ص241

[8] - علي الشريف ، مرجع سبق ذكره ، ص328

[9] - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص439

[10] - بوفلجة غيات ، علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ص123

[11] - نفس المؤلف ، مبادئ التسيير البشري ص156

[12] - عاصم الاعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الاداري ، دار الفكر ، 1995 ص 80

[13] - سعيد يسن عامر ، استراتيجيات التغيير لمنظمات الاعمال العربية ،1996 ص 28
[14] - سعيد يسن عامر ،استراتيجية التغيير ،1997ص65
[15] - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ص252
[16] - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص433
[17] - بوفلجة غيات ، مرجع سبق ذكره ص197
[18] - علي السلمي ، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ص346
[19] - بوفلجة غيات ، نفس المرجع أعلاه ض199

مراجــع البــحــــث :

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر مصر 2000.
2- بوفلجة غياب ، (مبادئ التسيير البشري)، دار الغرب للنشر.
3- بوفلجة غياب ، (علم النفس التنظيمي)، ديوان المطبوعات الجامعية 1996
4- عاصم الاعراجي (دراسات معاصرة في التطوير الإداري) ، دار الفكر والنشر الأردن 1995.
5- علي الشريف (الإدارة المعاصرة) ، الدار الجامعية للطباعة والنشر
6- علي السلمي (تطور الفكر التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الإدارة المعاصرة) دار الفكر للطباعة والنشر 1995.
7- علي السلمي (الإدارة المعاصرة) دار الفكر للطباعة والنشر 1995.
8- سعيد يس عامر (استراتيجيات التغيير) 1993.
9- **سعيد يس عامر (استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية بالتعاون مع وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري) .**